

---

## シンポジウム講演

---

### 21世紀のITビジネスを展望する

名取 勝也

皆さん、こんにちは。ただいま紹介いただいたサン・マイクロシステムズの名取です。今日は国土舘大学法学部現代ビジネス法学科開設、誠におめでとうございます。こういった現代のビジネスに直結する法務教育というか、法学教育を実践している日本でも唯一の大学ではないかと思っている。こうした所で1時間あまり21世紀の今後のビジネス、あるいはそれに関する法律問題を話させてもらうことは、大変に光栄なことで感謝している。

まず、今後21世紀にどういったビジネスが展開されていくのかを話していきたいと思う。まず去年末現在で、日本においてインターネットに接続している人がどれくらいいるか最近発表があったが、これについて大体分かっている人、学生の皆さんはかなりいい線いくのではないかと思うのだが、大体どれくらいか想像がつくだろうか。

日本人で大体2,000万人ぐらいインターネットを使っているのではないと思う人、手を挙げて、2,000万より少ないと思う人はどうか。大多数の人は2,000万以上いるだろうということだね。2,500万はいるだろうという人はどうか。そうするともうちょっといるだろう、2,700万人ぐらいかという人はどうか。これはオークションの競りのように思うのだが、3,000万はいるだろうという人はどうか。自信たっぷりに手を挙げています。もっといる、3,500万はいるのではないかという人はどうか。3,500万人以上は・・・。

はい、あなたが最高落札だということになる。正解は、3,263万人という統計結果が出ている。であるから、単純計算で日本人の4人に1人強、もう3人

に1人強の人がインターネットを使っているということのようである。

それでは、パソコンを使ってインターネットを接続しているのではなくて、携帯電話・PHSを使ってインターネットに接続している人は大体どれくらいいるか分かるだろうか。

私には高1・中2・中1の娘が3人いる。3人とも携帯電話を持っていて、朝・昼・晩の区別なくメールでピコピコやっている。そのうちメールが飛んできたり、また今はニュースも配信される。そのたびに16和音だか32和音だか分からないが音楽が鳴って、家に三つあるからそれがいろいろな所から聞こえてきて、「うるさい」といつも怒っている。携帯電話だけでネットにつながっているという人は、大体どのくらいの人数だろうと思うだろうか。

300万人ぐらいと思う人、どうか。もっといる、500万人ぐらいだろうと思う人、どうか。正解は650万人である。650万の人が携帯電話端末のみでインターネットに通じているということのようである。

残念ながらまだ日本は、インターネットに接続している人の数ではアジア・太平洋地域では第6位である。意外に思うのだが、私はもう1番か2番かと思っているのだが、やはりオーストラリアとかシンガポール・韓国・台湾といった国のほうがインターネットに接続している人口割合は多いようである。

であるから、まだまだこれから日本は、インターネットがどんどん進んでいくだろうと考えられる。若干通信料の問題とか通信回線の容量の問題等、いろいろ日本では立ち遅れている部分が多いことも原因だろうが、これからますます日本は、IT化、インターネット化が進んでいくと思われるのである。

そこでまずは21世紀、今、理事長の西原先生からもお話があったように、IT産業がどのように飛躍的に発展をしていったかということを簡単に話したいと思う。皆さんはもちろん半導体メーカーのインテルという会社をご存じだろう。ほとんどのパソコンには、インテル製の半導体チップが組み込まれている。残念ながらというか、マイクロソフトとインテルを併せてウインテルとよく表

現されるが、マイクロソフト社製のOSが載っているコンピューターは、ほとんどインテル製の半導体チップが組み込まれているということである。

私が今勤務しているサン・マイクロシステムズは、マイクロソフトと宿敵の間柄であって裁判もやった。ジャバを巡った裁判であるが、これは首尾よく勝訴で終わったが、皆さん読んだ方もいるだろうが、最近マイクロソフトはアメリカの巡回裁判所において、会社分割をしなくてよいという判断を得たということで、サンに身を置く人間としては若干残念だと思っではいる。

いずれにしても、マイクロソフト社製のOSを使ったPCに組み込まれている、世界最大の半導体メーカーのインテルの創立者であるゴードン・ムーアと言う人が、MPU、いわゆるコンピューターの本当の中心部分、そこで演算処理を行うコンピューターの生命であるが、そのマイクロプロセッサユニットの演算能力、いわゆるスピードが、2の3分の2乗、要するにそのnが各MPUが製造され始めてからの年数ということで、2の3分の2乗にどんどん進化をしているという法則が歴史的に見られるのではないかということで、これを「ムーアの法則」と言う。

この「ムーアの法則」で考えてみると、nの中に1.5を入れると2の3分の3乗であるから、1年半で2倍になる。30年で100万倍ということであるから、今コンピューターが、MPUチップができあがって大体30年ぐらいだということであるから、今速度として「ムーアの法則」に従えば、大体100万倍ほどで演算処理速度が飛躍的に高まっているのである。

30年で100万倍飛躍的に向上したというものがほかに何か例があるのかと調べてみたのだが、恐らく30年間で100万倍性能が向上したというものはほかにはないのではないかと思うのである。これを今度は乗数というか、10の何乗かということで考えてみると、もともとキロビット程度だったものが今はもうメガを通り越してギガ、10億あるいはテラ、ペタと、ほとんど皆さん日常生活では聞いたことがないような数の表現だが、テラビットあるいはペタビットの世界

に到達をしているということが言われているのである。

であるから、この30年間、コンピューターそのものができてから約55年と言われているが、もともとのコンピューターは真空管を使って行われた。それが集積回路、ICとかLSI回路に変化をして、いわゆるマイクロプロセッサになってから約30年ほど、その間に1兆あるいは千兆といったような容量あるいはスピードに変化を遂げたということが言えるわけである。

このような急速なIT産業の飛躍的な発展と共に、最近時々皆さんも新聞で見ることがあると思うが、別の部分での技術変化というか科学技術の向上というものが見られている。これがいわゆるナノテクノロジーという部分である。このナノというのは何なのかというと、これはギガの逆数。先程出たが、ギガというのが10の9乗で10億、これの逆数であるから10億分の1ということである。要するに1ナノというのは10億分の1メートルという、本当に小さな、小さいという言葉では言い表せない「超微細」という日本語での表現を使われている。このくらい小さなレベルでの技術革新あるいはその応用技術が今進んでいるのである。

では、具体的に1ナノというのはどのくらいの大きさなのか、具体例としては髪の毛の太さの1万分の1程度ということである。髪の毛が薄い人と濃い人は実は髪の毛の本数ではなくて太さだというコマーシャルを時々やっている。個人差は少しあるのかもしれないが、一般的には髪の毛の太さの1万分の1。1万分の1になると、見た目の髪の毛の太い・細いの領域を超えて、全く目では識別できないという程度の小ささである。

これについては日本・アメリカ・ヨーロッパが、研究開発に国家的なプロジェクトとして大量の予算を投入して競争力を高めようしている。例えば日本でも「ナノテクノロジーの戦略的推進に関する懇談会」が報告書を2000年に提出しており、今後ナノテクノロジーがどのような分野でどういったかたちで応用され、それが経済的に、あるいは日本の競争力を高めるために使われるべきか

ということを経済報告書としてまとめているのである。

アメリカであると、NNI、ナショナル・ナノテクノロジー・イニシアチブという所が形成され、アメリカが I T ・バイオに次いで今後はナノテクノロジーだということで莫大な予算を投入して、若干この分野では先行している日本とヨーロッパに対して、アメリカが追い付け追い越せと、今のナノテクノロジーのある分野ではアメリカが追い付いて、日本・ヨーロッパを追い越しているという報告もあるが、アメリカは資金力と研究者の数にものをいわせて、今、必死でナノテクノロジーを開発しているということである。

具体的に、ではナノテクノロジーを使ってどういうことが起きるかということだが、例えばあるセンサーを組み込んで、それを脳の中に。これは本当に仮定的なこれからの応用例だが、脳細胞の中に小さなセンサーを組み込む、そのセンサーの中に、人間の感情、脳内物質で怒りとか空腹感とか喜びとか、疲れとか、それが脳内物質で当然、脳の中に行く。それを感知をして、その感知をした結果を脳の中からセンサーで飛ばす。それで家の中にある装置にそれを反応させ、例えば「お腹がすいた、ラーメンを食べたい」と思うと、冷蔵庫の中にセンサーを飛ばす。現在冷蔵庫の中にはモヤシと豚肉とタマネギが入っている、であるからラーメンの具としてはそういったものがあると冷蔵庫が答えてくれる。

あるいは、何かけんかをして、先生に怒られて、「あいつ・・・」と頭にくるとそれがセンサーで飛んでいって、ブーケの香りがふうっとそこで出て沈静化作用をする。これは良い。先程言ったが私が娘に対して、「うるさい、あっち行け」などと言っているが、そうすると怒りのセンサーが発してクラシックが流れるとかハーブのおいがすつとする。そうすると怒りもちょっと収まり、親子も仲良くなるか、そうしたことが応用例としてできるのではないかとされている。

あるいは、例えば今アメリカでほぼ実施段階になっているというか、かなり

現実的な計画になっていることは、アメリカの国立図書館に何万冊、何十万冊あるか私にも詳しくは分からないが、その膨大な資料がほんの角砂糖一つ分のメモリーの中に全部埋め込み保管され得るということが、ほぼ実用化のめどがついていると言われているのである。

従って、小さく速くて高性能で省電力を目指した技術、それがナノテクノロジーと言われている。従って、これは環境問題にも非常に適合する。あるいは同じようなことだが、省電力にも適用する。当然ものが小さいわけだから、不用品ごみの問題も解決される。ということで、今後はナノテクノロジーをいろいろな分野で使う、ITにもバイオにも使う、あるいは環境問題にも使っていくという基礎技術としてナノテクノロジーが不可欠であると言われている。

2010年、あと8年から9年後に日本におけるナノテクノロジーのマーケットが今の資産で27兆円と言われている。だから今後は、各社企業ナノテクノロジーを使った壮絶な投資、研究開発が進むことは間違いないと思われるのである。

最近の新聞を見ても、例えば商社、三井物産あるいは三菱商事が今後5年間でナノテクノロジーの研究開発に100億円を投入するということが、6月10日付の日経新聞にも発表されている。従来、商社というのは何か外国でいい技術なり製品があると、それを日本に持ってくる。あるいは日本の優れた技術製品を海外に運ぶ、いわゆるものを動かす。右から左にものを動かすということで利ぎやを取ってビジネスをしてきたというのだが、それがだんだん行き詰まってくる。もう商社を介入させなくても自分たちで貿易ができるような時代になると、今度は何をしてきたかというベンチャー投資をする。

将来見込みのありそうなところに投資をして、そのベンチャーを育てキャピタルゲインを得るというようなことをやってきたのだが、残念ながら今日本でもアメリカでも若干ベンチャー市場のマーケットが冷え込んでいる。従って大きなキャピタルゲインを、取りにくくなっているということになっている。そこで何をしてきたかという、いっそのこと100億円を投入して、自ら商社がナ

ノテクノロジーを技術開発してしまおうという動きが強くなっているのである。

これは商社としては今までそういう意味ではリスクを取らなかったのだが、だんだんと、自らリスクを取りながらもナノテクに強化をして、そこから収益を上げざるを得ないという状況にもなっている現われではないかと思われる。以上がナノテクノロジーの、恐らく今後 I T にしてもバイオにしてもその基幹となるような技術ということで、頭の中に入れておかれるとよろしいかと思う。

このように21世紀、これから的人类とビジネスのかかわり、あるいは科学技術のかかわりの中で、サン・マイクロシステムズの創立者の1人であるビル・ジョイという人間がいる。彼はどちらかというと言ったよりは経営というよりはコンピューターのこれからの在り方とか技術の今後の進め方という、いわゆるチーフサイエンティスト的な科学技術を推進していこうというような人間であるが、彼がこれからの世の中での危うさという危険性ということを端的に「GNRの脅威」という言葉で表現している。

これは何かというと、21世紀には必ずこの三つの科学技術は成長し発展していくだろう。人間生活にとって不可欠なものになっていくだろうというものがある。その三つというのが、ジェネティク、いわゆる遺伝子技術、それに先程話したナノティック、超微細技術で三つ目がロボティックス、人工頭脳である。この三つはこれからの人間の快適な、あるいは便利な生活、あるいは人間生活の充実ということに欠かせないものだ、必ずそれは発展するだろう。ただし、それが逆にやがては人類を脅かす存在にもなりかねないのではないかと断言しているのである。

例えば遺伝子技術によって、クローン人間もそうだが、遺伝子操作あるいは組み換えなどをやってしまうと、あるいは今までにないような病原菌とかを開発し、オウムではないのだがそれをばらまく。そのような病原菌を新たに遺伝子技術を用いて作ってしまい、それを化学兵器的に使ってしまわないかということで、脅威の中の一つに挙げられているのである。

ナノティックは先程申し上げたように、例えば人間の頭の中にそのようなチップを知らないところで埋め込んでしまう。あるいは国が強制的に埋め込んでしまう。ということをしてしまえば、それは国家による人間の支配になりかねないのである。

ロボティックスはロボットがどんどん進化して自らコンピューター・プログラムを編み出し、やがては主従を逆転させてしまう。ロボットがいかに人間を支配するためのプログラムを作ってしまうということをやってしまったら、やがて人類というのは存在を脅かされてしまうのではないかということで、このジェネフィックのG、ナノティックのN、ロボティックスのRの三つを取って「GNRの脅威」ということをつい最近、彼の論文の中で発表しているのである。

従って、決してIT化、あるいは遺伝子工学、あるいはナノテクノロジーによって人間はもちろん間違いなく便利になるであろうし、環境問題にもプラスになると思うのであるが、使い方を間違ったり、的確なガイドラインを持たないで、単に経済的な利益だけを追い求めて開発競争に進んでしまうと、とんでもないしっぺ返しを食うのではないかというのが、彼の警告というか問題意識ということと言えると思うのである。

このように恐らく21世紀はIT、あるいはナノテクノロジー、バイオテクノロジーというものは間違いなく発展はするのであるが、それに伴って今までなかったような法的な問題が出てくるであろうと考えられるのである。

例えばITにおいては、ビジネスモデル特許紛争というものが今後も間違いなく強まっていくというか、紛争としては深まっていくのではないだろうかと考えられる。日本で昨年1年間にビジネスモデル特許を出願した件数だが、そもそもビジネスモデル特許というのは聞いたことあるだろうか。知らない人、聞いたことないという人いるかね。大体知っているかね。

特許の中の一つの分類としてビジネスモデル特許というものが発生したわけ



ではないが、今まで特許というと、ナノテクノロジーというのは10億分の1メートルというのは本当に小さな世界とかものすごい科学者が何千億という莫大な費用を掛けて長年、研究開発をした結果特許というものが生み出されるといいうイメージが強いのではないかと思うのだが、ビジネスモデル特許というのは、それほど難しい科学技術を駆使して得られるものでなくても特許として認めようというような特許である。

それは一つには新しいビジネスの仕方、新しいアイデアを考え出してそれを具体化させるような、コンピューターのテクノロジーを使って実現させれば、それはもうビジネスモデル特許として認めていいのではないかというような発想で生まれているのである。これはこの数年で生まれた新しい特許と言われている。

具体的には皆さんインターネットでよく買い物をすると思うのだが、アマゾン・ドット・コムと言う会社がある。一度自分の住所とか名前とか連絡先とかクレジットカード番号をアマゾン・ドット・コムのサイトに登録をしておけば、次からはすぐに商品を買うだけにワンクリックをすればいい、クリックを1回して注文すればいい。それだけでいいのだということで、アメリカでは特許になっている。これはビジネスモデル特許の典型例と言われている。

これは最近日本では特許性を特許庁が否定したが、アメリカでもそれが引き続き特許として認められるのか、あるいはやはり日本のように否定されてしまうかは議論のあるところだが、それほど難しい技術、高度な科学技術を使った特許ではないということである。

従ってある意味では、逆に言えばだれでも、ちょっと考えついてちょっとコンピューター・プログラムを開発すれば、特許として認められてしまうというような特許でもあるわけである。そうしたことから今出願件数が非常に増えている。去年1年間で、日本の特許庁にビジネスモデル特許として出願した件数は、大体どのくらいだと思うだろうか。これはなかなか推測するのが難しいの

ではないかと思う。大体3,000件ぐらいかと思う人、どうですか。ちょっと多いような口ぶりで話をしたが、5,000件はあるだろうという人は、どうでしょう。7,000件は行っているのではないか。手を挙げてもらおうと私もほっとするのだが・・・。10,000件は行っていると思う人？

実はこれはこれは15,500件という特許庁の発表がある。知り合いの弁理士によると、今年は20,000件から25,000は行くのではないかと、彼は肌で感じている。ものすごい勢いで特許の出願依頼が殺到している。もうこれ以上新件は受けられない。これ以上特許の出願の依頼を受けると過労死するというくらい彼は忙しい人である。自分自身の仕事の動き、あるいは周りの弁理士の状況から見ると、20,000件は行っているのではないかと言っていたが、特許庁の発表だと去年1年間で約16,000件弱である。

この16,000件というのがまた皆さんピンとこないと思うのだが、特許庁は当然役所であるから土・日・祝日は休みである。その場合は出願は恐らく受け付けられない。そうすると、年間220日ぐらい特許庁として新たな特許の出願を受け付ける日がある。それで16,000件出願があったということは、大体1日70件から80件ぐらい特許の出願を受けるということである。

大体今特許の出願から特許の有無の判断が、日本の特許庁だと2年から3年、ビジネスモデル特許はもう少し短縮すると、審査請求から1年にするのだと特許庁の発表があったが、仮に1年間で16,000件の特許を一応判断したと仮定する。今、日本の特許庁は、比較的厳しく特許の判断をするが、控えめに見て半分は特許が認められたと仮定すると、大体8,000件ぐらいが特許として認められるということになる。

大体220日のうちに8,000件特許としては認められるのであるから、1日3件から4件ぐらい特許として認められることになる。そうすると、単純計算すると自分の周りに3人から4人特許権者が毎日毎日増えてくる。これを考えると非常に恐ろしいものがある。

何か皆さんが今後大学を出て、あるいは大学の最中からニュービジネスをやろうと、仕事するんだと、これからネットの時代で簡単にビジネスできる、いいこと思い付いたということでインターネット使ってビジネスをやったときに、ある日自分のそれは「特許を侵害している」と言ってくる確率というか危険性が、1日3から4件増えてくるということである。であるから、周りはみんなみんな敵だらけという状態になってくるわけである。

しかも、それは日本だけの状況である。大体アメリカも2万件から3万件の出願がある。アメリカはもっと特許の審査は緩く、7割から8割は特許として認められるわけであるから、大体1日に単純計算で6人から7人の特許権者が増えていく。

それが皆さんがこれからインターネットのビジネスをやっていくうえで、訴えられる脅威というものが、どんどん飛躍的に増えていくことになるわけである。そのように考えると、果たしてこのビジネスモデル特許自体がいいかという問題にもなるのであるが、今のところはこのような特許ということで認められているので、それを考えるとなかなか大変なことになっていると思うのである。

大体裁判というのは、日本ではあまりやられないだろうとも思うが、ビジネスモデル特許を巡っては非常に日本企業間でも紛争あるいは裁判にまでなっていることがある。例えば、皆さんもインターネットのサービスプロバイダーを使ってインターネットに接続しているのであるが、ある企業は非常に先見の明があったのだが、インターネットを接続するに当たっては昔は料金が非常に高かった。大体月10時間ならこの金額、20時間接続のコースだと月いくら、無制限だと月いくらというふうに、接続の時間ごとに料金を変えていったプロバイダーが多かったのだが、それに目を付けたある会社がある。

ある人が月何時間コースを選んで、その人が今月何時間使っていたか、何時間接続したかをサーバーで管理をする。そして、ある決まりの時間まで達する

と接続を切るか、それを超えたら1分ごとにどんどん料金を上げていくというシステムになっているのだが、それをアメリカと日本の両方に特許として5年ほど前に出願しているわけである。それが2年ほど前、99年に特許として日本とアメリカに認められた。

これは本当に小さな会社で、数人で事業を行っている会社であるが、そういう意味では先見の明があったのか、それが特許として認められて、特許を得た瞬間、日本にあるサービスプロバイダー、大小合わせていくつあるか分からないが、大体200社ほどに警告書を送ったのである。

「自分はインターネットの接続のサーバーによる管理のシステムによって特許をもらった。サービスプロバイダーさん、あなたのやっていることは自分の特許を侵害する」ということをメールなりEメールで送った。ということで、サービスプロバイダーもびっくりした。99年から2000年にかけてであるからビジネスモデル特許が大はやりの時に、まさか日本の会社から特許侵害ということでこのような請求を受けるとは思っていなかっただろう。非常にパニックになったということを知っている。

ちょうど友人の弁理士がサービスプロバイダー協会の顧問の弁理士をしていて、そこにみんな泣きついてきたということがあったのが去年の前半ぐらいのことである。そういうこともあるから、これから日本の企業が日本の企業を訴える、ビジネスモデル特許を根拠に訴えるということは、多くなることがあっても少なくなることはないのではないかなと言えるのである。

最近、日本航空がネット上での発券システムということで特許を取ったということで、これから日本の航空会社あるいはアメリカの航空会社も含めて、特許の主張をしていくということが新聞で報道されている。これについても全日空あるいは日本の航空会社は、「それは以前から自分たちもやっていた、特許における新規性はない」ということで争っていくという談話を発表しているようであるが、そういうかたちで日本企業間が特許を巡って裁判まで入ってしまう

ことは、今後は十分に予想されてしまうのではないかと思われる。

次に先程のバイオテクノロジーに関してだが、最近、医科学研究所の研究者がアメリカの N I H、ナショナル・インシュテュート・オブ・ヘルスという国立衛生研究所の研究者をしている間に、アルツハイマーの研究のための遺伝子技術に関しての情報だと言われているが、遺伝子情報を日本に持ち帰ってしまった。それに対してアメリカは96年、クリントン政権の時に「経済スパイ法」を制定していて、このような知的財産、知的な情報とか技術、あるいは技術情報を保護しようという観点から設けられた法律に基づき、その持ち帰った技術者を逮捕する、あるいはそれをアメリカで起訴をするということで、今身柄の引き渡しを要求している。その後どうなったか私自身も把握はしていないが、このようなことになっている。

最近、日本のほうでも日経新聞の6月19日付で自民党が、「知的財産保護へ、基本法」というタイトルで一面で報道されたが、知的財産基本法案が発表されたのである。皆さん刑法の授業は取られていると思うが、人のものを盗むと犯罪になるということは大体分かるが、こういったものを法的には有体物と言うのだが、有体物以外のものを盗んで犯罪になるというのは、唯一例外として何があったか。自信がある人、答えて欲しい。有体物でなくとも人のものを盗むと犯罪だという刑法上の唯一例外としてあると思うのだが・・・。

(会場から声があがる)

はい、電気は刑法上の窃盗の唯一例外だと思う。杉原先生、それでよろしいですか。私も刑法をもう20年近く勉強していないので本当にそうだったのかと一瞬不安にはなったが、唯一手に取って把握できるもの、管理できるもの、この有体物以外の財産を盗んで刑法上の犯罪になるのは、今のところは電気だけである。

今こんなに日本が豊かになって人の電気を盗んで生活するという人はまず非常に少ないのではないか。刑法ができたころは、恐らく電気というものは非常

に貴重で高くてなかなか手に入らないものだったので、それを盗む者は罰しようということであるが、幸か不幸か日本は非常に豊かになって、今、人の電気を盗んで生活することはあまり考えられない。ということで、有体物以外の知的財産を盗むことのほうがむしろ問題だろう。

先程も言ったように遺伝子技術情報とか、あるいは著作物、コンピュータ・プログラムといったものを盗む、あるいは人のホームページに入り込んでハッキング、あるいはデータを破壊する、クラッキングをする。そのこと自体のほうの問題なのではないかという問題意識がやはり当然でできて、それに対して知的財産も情報セットということで保護していこうということが起きているのである。

最後に先程ちらっと申したが、サイバーテロリズムということもこれから残念ながら、多くなるこそすれ少なくなることはないだろうと思われる。具体的にどういふものかという、例えば99年にアメリカのA T & Tと言う電話会社の子会社にルーセント・テクノロジーと言う会社がある。この会社のインターネット上のホームページ、ルーセントが自ら作っている自分の会社の公式ウェブサイトのをそっくりそのままねたウェブサイトが何者かによって作られた。その偽のそっくりそのままのウェブサイトに「ルーセントの業績発表の下方修正の知らせ」というのが載ってしまったわけである。

皆さん、もし外資系の企業に就職を希望される人がいれば覚えておくに有利になるかもしれないが、特にアメリカの会社は四半期ごとに決算発表される。サンも実は今日、6月末が会計年度末だが、毎年1月、3月、6月、9月末には決算発表して、それによって非常に株価が振れるわけである。アメリカ人は短期的にこの会社は良かったかどうか一刻も早く知りたい。四半期ごとに業績を知って、自分はその株を持っているか、あるいは売るか、あるいは持っていない株を買うかということの参考にしたいということで、外資系企業は3カ月ごとの決算発表を義務付けられている。

その中で99年、そのころはまだアメリカも非常に好調であって業績はどの会社もほとんどが上方修正、期待より良かったという発表する中で、唯一ルーセントが99年6月の段階で下方修正せざるを得ないというメッセージが偽のサイトで出されてしまったのである。

アメリカは非常に個人投資家の割合も多く、1日に何回も株の売買も繰り返す。デイトレーダーという言葉聞いたことがあると思うが、中にはそのデイトレーダーで大損して、やけになり銃を乱射して人を何人も殺してしまったという事件がちょうど99年、2000年ごろにあった。それもテレビで報道されたことがあるが、非常に業績に敏感に株価が反応するという特色がある。

であるから、これをどういう目的でやったか知らないが、ルーセントのホームページを偽造して、下方修正せざるを得ないということを発表したのである。それによって数日間で10パーセント以上株価がどーんと株価が落ちたわけである。ここでルーセントが採った対応が、サイバー上の危機管理という点から見本と言われているのであるが、翌日にそれを発見し、二つのことをやった。

一つは、すぐ本物のウェブ上で「偽のウェブサイトが作られて偽の情報を流されましたが、これは全く根拠がありません。これは虚偽の情報です。ルーセントは業績の下方修正をする予定はありません」と載せた。今だと残念ながらアメリカの会社は大部分が下方修正せざるを得ない。サンも残念ながら下方修正を時々しているのだが、そのころは絶好調だから、「そのような下方修正する予定はありません」ということを翌日、本物の公式のサイト上にメッセージを出した。

もう一つ何をやったかというとFBIに通報した。このように株価に影響を与える、あるいは業績に深刻な影響を与えるような虚偽情報をウェブ上、サイバー上で流された。これについてはFBIの捜査がどうしても不可欠なので捜査を要請した。これを受けたFBIが地元の州警察に、捜査の要請あるいは依頼をして、その州警察が必死で割り出したわけである。どこのプロバイダーか

らこの偽の情報が流されたかを割り出して、そのプロバイダーに要請をして情報提供をしてもらって犯人を特定して、3日のうちにその犯人を逮捕した。

非常にアメリカというのは対応が速いというか、企業ももちろんそうだが、警察も非常に迅速に、あるいはそれに対してサービスプロバイダーも協力的に、そのようなネット上のテロリズムに対しては許さない、許容しないということ、危機管理の手本というふうに言われているのである。

同じく日本も、今年の4月に住友海上火災保険がこれは偽のウェブサイトではないのだが、ある男性が自分のホームページ上に住友海上火災の営業マンは詐欺的な行為をしている、無知に乗じていろんな人から保険金を巻き上げているといった誹謗中傷したホームページを立ち上げたわけである。それに対して住友海上火災は何をしたかという、仮処分を申請した。その男性に対して、そのような住友海上を誹謗中傷するようなホームページを作ってはいけないという仮処分の申請をした。

これについて裁判所は非常に踏み込んだというか大胆というか、企業にとっては良かったのだが、そのような誹謗中傷するホームページを作ってはいけない、更には、自らその人がホームページを作るのではなく、その人がほかの人に依頼をして作らせてもいけないということも命じている。

あるいは、その誹謗中傷するホームページを作った男性が仮処分の申請を受けてからすぐにプロバイダーを変えてまたやり始めたので、その人は一切のプロバイダーを使ってこのようなホームページを作ってはいけないと、非常に広範に禁止の網を掛けたということで、初めてネット上のホームページの作成の禁止を命ずる仮処分が出たということも非常に意義があったのであるが、それに加えて広範に、その人本人でなくてもその人の依頼でも駄目だ、あるいは、インターネット・サービス・プロバイダーを問わないということで、非常に広範な仮処分の命令の内容になったということで注目をされているのである。

このようにITとかバイオとかナノがどんどん発展すると、それに応じてい



ろいろな新たな法律問題が出てくる。先程も言ったが、例えば人間の脳の中にチップを埋め込むということが本当にいいのかどうか、そのようなことを本当に許容して、万が一だか逆にそのセンサーに何らかの信号を送り込むような装置を開発し、その装置によって人間の脳をコントロールする危険性がないのだろうか。そういうようなことをやっていいのだろうか。そういう点も法的には問題になってくる。

であるから、そのようなことを踏まえたうえでのガイドラインなり、是非を検討していかないと、安易に便利になるからとか、快適だからということで許すことが本当に適切かどうかということは、やはり考えていかないといけないだろうと思うわけである。

最後に、今後21世紀の企業経営とはどういうことが必要になってくるだろうかということのを少し考えてみたいと思う。まず企業統治のあり方ということで、コーポレート・ガバナンスという言葉聞いたことがあると思うが、今後は社外取締役というものがどうしても不可欠になってくるのではないかと思うのである。

社外取締役ということ自体が、アメリカの会社に勤めていると違和感を感じる。というのは、アメリカの会社だとよくCEO、チーフ・エグゼクティブ・オフィサーということ聞いたことがあるだろう。あるいは、COO、チーフ・オペレーション・オフィサー、CFO、チーフ・ファイナンス・オフィサーというふうに名付けることが多いのだが、それはオフィサーということで、日本語表現すると「役員」と訳されているのだが、その人たちは必ずしも取締役ではないのである。いわゆるオフィサーは、取締役会ボード・オブ・ディレクターズと言うのだが、ボードメンバーではない、ただオフィサーだということである。

では、ボードメンバー、取締役とはどういう人なのかというと、その会社の中の人以外の人ボードメンバー、取締役になる。唯一ボードメンバーになる

のは、恐らくその会社のCEO、チーフ・エグゼグティブ・オフィサー、いわゆる日本で言う社長あるいは会長的な人、企業のトップ。その人が唯一その会社の取締役会のメンバーになるのが大多数である。

その取締役会は何をやるかという、要するにCEO以下、会社が悪い方向に行かないように、あるいはこのような無能な経営者ではこの会社自身が駄目になってしまう、株価が上がらない、株価が下がってしまう、投資家の保護ができないということで、経営者を代えるようなことをボード・オブ・ディレクターズ、いわゆる取締役会が行うわけである。

中の人が取締役会を形成すると、自分でいろいろなことをやっておいて、自分でそれを「けしからん」と言う人はまずいない。大体自分のやったことは正しいと信じて皆やるのである。であるから、経営を行う人とそれを監視する人が同じということは、あまり意味がないのではないか。

アメリカは他人を信用しないとか性悪説だと言われるが、システムとして経営を実際行う人と、それを監視してチェックして注文を付けたり、駄目だったら経営者を代えるというような仕組みは、分けたほうがいいのではないだろうか、そのほうが合理的ではないかという発想でやっていく。であるから、企業の実取締役というのは、その中の人以外の人、いわゆる社外取締役が大部分である。

そもそも社外取締役ということ自体がおかしなニュアンスで、取締役というのはもともと社外の人なのである。アメリカの会社では特にそうである。今、日本でも商法改正が議論されており、その中の一つに上場企業では必ず1名以上の社外取締役を置くようにということのようだが、これはまだまだ本当に1名ぐらいでどうなるのか、例えば10人の中に1人だけぽつんと社外の人が入って、その人が「けしからん、社長辞めろ」と言っても9対1であるから「何を言っているんですか」で終わってしまう。そうであると、1名社外取締役を置くということではどれだけ意味があるのかという気はするのである。アメリカの企業に

いるとやはり根本的に変えたほうがいいのではないかと思います。

次に執行役員制度、これも今のはやりで取締役から執行役員になる方もけっこういる。これもおかしいのは、そうはいいながら社長以下、常務、専務、あるいはある一定の取締役は引き続き取締役でいるわけである。大多数の企業のトップの人たちはボードメンバーでいる。それ以下の人たち、要するに取締役と部長・本部長の中間的な人を執行役員にしてあげようというのが大部分の日本の企業で今採られている執行役員制度だが、それも今申したようにアメリカの企業では、トップ自らがオフィサー、執行役員のな人たちばかりで、外にボードのメンバーがいてそれを監視してチェックして間違いを正していくというシステムであるが、残念ながら日本は親分である社長・会長・専務・常務は引き続き取締役で、まだ若い子分が執行役員になっている。

そういうことであるから、やはり社長・会長がやっていることは自らが取締役会で判断するということは変わらないので、果たしてその執行役制度というのが本当に意味があるのだろうか。どうもアメリカのシステムを表面上だけは導入しているのであるが、本当の意味をよく理解して、日本の企業の企業統治ということを根本的に直していこうという気があるのか、それとも単に取締役が多いので減らそう、でも、また平の部長に戻すのはかわいそうだから執行役員にしてあげようとか。あるいは、株主代表訴訟で訴えられるとかわいそうだから、その人たちには執行役員のままにしてあげようということをやっているのかよく分からないが、今の日本の社外取締役とか執行役員制度というのは、本当の意味での企業統治に役立っているのかというと残念ながら私自身は個人的には非常に疑問を持っている。

それと同じように、例えば雪印事件で社長が会見した時に、工場長が「実は菌が入っていました」と言って、記者会見の場で「君、それは本当か」と言っていた。あるいは、記者に囲まれた時、「私は寝ていないのだ」と言ってしまったということだが、やはりそれは企業のトップが常に変化とかスピードに対応

できていないのではないかということの表れのように感じる。

必ずしも私は、アメリカの企業が万能ですべて良くて、日本の企業が駄目だと言うつもりはないが、アメリカの企業に行くと大体トップは40代半ば、サンのCEOもまだ46である。この前日本に来て特に若い社員とミーティングをやったのだが、ある新入社員が「あなたいつ引退するのですか。サンを作って17、8年、ずっとCEOでいますね。いつ辞めるのですか」と聞かれて、スコット・マクニリーは苦笑いをして、「まだ自分は若いし、もう少し働かないとお父さんが無職で家でぶらぶらしていると子供に悪影響を及ぼすので、もう少し働かせてくれ」と答えていたが、非常に若い。

それはなぜかというと、特にITの業界は変化が激しい、スピードが求められる、そのときどうしても40代くらいの体力と判断力と世界じゅう飛び回ることでの耐久力や柔軟な発想が求められるということで、非常に若い社長が多いということは言えると思う。

ただ、必ずしも年齢が高いから駄目だ、柔軟ではないということではない。これから日本の企業も変化にどんどん対応していく。今までは現状維持、あるいは昔からのやり方が是認されていた時代である。それは黙っていてもそうすれば右肩上がりで成長していったわけである。しかし、これからどうやっていくかは分からない。過去の成功体験がかえって足を引っ張るというときには、むしろ年齢に関係なく発想で変えていくのだと、変えていかないと生き残れないという気持ちのある経営者が生き残るのではないかと思う。

生意気なことを言うようであるが大学もそのようなことで、今まで通りやっていればいいということではないと思う。そういう意味で現代ビジネス法学科を創設し、少しでもビジネスにかかわりのあることを研究し、学生たちと勉強し合おうという気持ちがある国土館は、非常に先見の明があるのではないかと私としては敬意を表している。

最後にリスクマネジメントということで少しお話ししたいのであるが、今、

これもやはりである。先程も出したように雪印の社長の会見もそれで致命的になってしまったということもあるが、企業にとってのリスクは何なのだろうか。日本は地震とか火災とか事故というような物理的なリスクはもちろんあるが、それ以外に先程述べたようにサイバーテロリズムとか情報の漏洩（ろうえい）とか虚偽情報の流布とか、物理的なリスク以外のリスク、いわゆる法的なリスク、あるいは情報リスク、そのようなリスクもどんどん高まっている。従って、そのようなリスクアセスメント、リスクマネジメントをしていくということが、今後企業にとってはどうしても不可欠になってくると思う。

例えば今外資系企業で行われているのは、スポークスマン・トレーニングである。例えば企業のトップ、あるいは広報の責任者、法務の責任者を前に専門のコンサルタントが、ある突発的な事故が起きた、あるいはこれからの企業の経営方針ということを徹底的にインタビューをしていく。それで、こう言ってはいけない、ああ言うてはいけない、これはこう言い返したほうがいいということを面接のトレーニングのようなかたちで行う。スポークスマン・トレーニングということを専門的に行うコンサルタントである。それを定期的に導入をして、間違いのない答をするということをやっている。このようなことやると、むしろリスクというものとはチャンスになる、あるいはアドバンテージに変わるということが言えるのではないかと思う。

であるから、「私は寝ていないのだ」というようなことを言うということが、どうもリスクマネジメントができていなかったのではないのか、あるいはスポークスマン・トレーニングをやっていれば……。例えばだが、寝ていないというのは事実である。であるから、それは言ってもいいと思う。だが、寝ていないということをそのまま「寝てない」と言ってしまったので、あのようにたたかれてしまったので、もし専門のコンサルタントを付けて言うのであれば、例えばであるが「私は事故発生以来3日間ほとんど睡眠を取らずに、事実関係の解明とか今後の被害の救済等について検討をしています、残念ながら申し

訳ないのですが具体的な回答はお出しできない。これができるまでは私も眠れません。皆さんも大変ですけども、記者の人たちも寝ていないようですけれども、私も今後も当分の間はほとんど寝る時間は取れずに、真剣に前向きに検討していくつもりです」ということを言えば、それはむしろ立派だ、責任感があるなど、多少の人はほめてくれたと思う。少なくとも、あの様に、「恥ずかしい、企業のトップとして何をやっているのだ」ということは言われなかったのではないかなと思う。

リスクというのは、ある意味ではチャンスである。企業にとってリスクをうまく乗り切れば、それは企業の評価が高まる、経営者の評価がむしろ高まるというチャンスでもあるわけである。であるから、リスクを常にチャンスに変えていく、アドバンテージにしていくという気持ちで常日ごろからトレーニングを採用する、あるいは専門家の意見を採用する、あるいはそのようなことを可能にするような仕組みそのものを作り上げるということが、企業の経営に求められることではないかと思う。

今、CEO、COO、CFO、CIOというようなポジションが世の中に普及し、特に外資系企業は普及しているのであるが、今度CROというようなポジションも提唱されている。チーフ・リスク・オフィサーである。今までのようにリスクというと保険を掛けておけばいいだろうとか、何かあったら弁護士を頼めばいいだろうとかいうようなものではなく、リスクというのは企業が経営をしていけば必ず生じる。人間が行動すれば必ず、「犬も歩けば棒に当たる」ではないが、企業も人も行動する限りはリスクというものは必ず直面する。

そのときになって慌てない、あるいはリスクをどのようにプラスに変えていくかということを常日ごろから考えて、それを予算をきちんと取ってプロジェクトにして、役員を説得してトレーニングに当たらせる。あるいは、専門家、弁護士、広報の専門家、コンサルタントと常日ごろからそのようなことを社内の中で作り上げていくようなオフィサーの存在がどうしても不可欠になってい

るということで、今 CRO というポジションを社内に設けるべきだという提案がアメリカを中心にされている。

だんだん C が付くオフィサーばかりになっているようだが、今のはやりというかこれからのやりで、この 2、3 年後には CRO というものが出てくるのではないかと私は予想をしている。

以上のように非常につたない話で、しかも少し学生の皆さんにはなかなかまだなじみの少ないことを一方向的に話したので、少し退屈されたかもしれないが、特に変化の激しい I T 産業に身を置いて、四半期ごとにどんどん業績を見直される、業績強化をさせられる企業にもう 10 年近く身を置き日ごろ考えてきたことを、このような大事な立派な席で申し上げるほどの内容ではないのだが、少しお話をさせていただいた。

最後に専門家の活用とあるのだが、これは今までの話の中でじゅうぶん出てきたが、これからますます日本の企業も、もちろん大学もそうだし、皆さん個人もそうだが、専門家をうまく活用するという発想も少し持てばよいのではないかと思う。例えば、風邪をこじらせると皆さんは医者に行く。あるいは、歯が痛くてはれてしまったら医者へ行く。そのとき医者は何を言うかというところ、「何でこんなにひどくなるまで来なかったのだ」。そういうことを言われた経験があると思う。

何かあったら専門家に頼めばいいというところ、かえってそれはコストもかかる、苦痛も味わう。であるから、理想は風邪を引かないために医者に相談する、虫歯にならないために、虫歯が悪化しないためにどのように常日ごろから管理をしたらいいかを歯医者に相談するということのほうが、やはりコストもかからない、嫌な思いもしないというわけである。われわれはよくそれを予防法と言う。法務の観点では予防法務。医者立場から言えば予防医学と言う。

そのように事前に予防していく、そのために専門家に常に事前に相談をしていく、あるいは自分の身近に専門家を置いておく。あるいは企業の中でも、大

学の中でも専門家の存在を既に仕組みとしてはめ込んでしまう。何かあったら必ずその専門家を事前に活用して、事故、トラブルを防いでいく。そのような予防的な見地から専門家を活用していくという発想が、皆さん個人においてもこれから必要になってくると思う。

であるから、今後皆さんがそういう専門家になるということであれば、そのような観点からいかに未然にトラブル、事故を防ぐことのできるような専門家になるかという発想を持って勉強をされたら非常に価値のある人材になれるのではないかと考えている。

ということで、つたない話で分かりにくくて恐縮だが、とりあえずは私の話をここで終わらせていただきます。